

浙江中小企业员工“跳槽”现象原因及应对措施的调查研究

金倩倩

（宁波大红鹰学院工商管理学院，浙江 宁波 315100）

【摘要】进入 21 世纪以后，随着劳动力市场的逐步完善和健全，当前的中小企业在吸引和利用人员方面获得了更大的自由，但人员流动过于频繁的问题也深深地困扰着企业的管理者。跳槽实际上也就是人才流动，这是一种常见的社会现象，尤其在岁末年初，跳槽大军异常活跃。员工选择跳槽有其个人因素也有企业因素，跳槽给企业带来了许多不利影响，如何有效地解决人才流失问题是每个企业所必须解决的历史课题。本文阐述了人才流失对中小企业的不良影响，调查分析了当前中小企业人才流失的内外部因素，并提出了控制中小企业人才流失的应对策略。

【关键词】浙江；中小企业员工；跳槽原因；应对措施

一、绪论

目前我省绝大部分的中小型企业，因为自身规模受限，技术开发能力薄弱，创新水平偏低，同大型国有企业相比有着明显的劣势，因此很难吸引和留住优秀的人才。人才的流失，不仅带走了商业秘密，同时也带走了公司的客户，使公司遭受直接的经济损失，并加重了公司人力成本，也影响了在职员工的稳定性和忠诚度。本文以浙江省中小企业为起点，结合中小企业人才流失现状以及企业人力资源管理现状，深入调查分析员工跳槽的内部因素和外部因素。希望通过对三种群体员工自身因素的调查，帮助企业充分了解员工的职业心理状态和需求，针对问题提出减少员工流失的应对策略，人才流失的研究对于中小企业的发展具有深远的意义。

二、中小企业人才流失分析及影响

（一）中小企业人才流失现状

在竞争激烈的大环境中，由于国内外大型企业对人才的吸引力较强，我省的中小企业始终面临着“引进人才难，留住人才难，用好人才更难”的困境。研究表明，我省大多数中小企业的人才流动是不合理、不健康的。据不完全统计，我省中小企业普通员工的年流失率已经达到 20%～50%，中高级管理人员及技术人员的流失率也达到了 20%。

（二）中小企业人才流失带来的影响

人才是一种珍贵的资源，是企业的资本。人才的流失就等同于企业的珍贵资源流失，在管理方面人才的流失也会给企业带来严重的影响，其主要表现在以下几个方面：

1. 人才流失提高了企业的人力成本。许多企业不但成了免费的培训学校，而且从企业措手不及的招聘新员工直到他顺利胜任岗位工作，单单替换成本就是离职员工薪水的 1.5 倍，如果离职的员工是企业的核心力量，则代价更高。
2. 人才流失破坏员工队伍的士气和凝聚力。人才流失的消息对其他在职员工的心理情感及工作态度会产生一定的消极影响，

特别是当看到辞职的员工有更好的发展空间时，难免会人心思动，导致以前从未考虑过跳槽的员工受到周围事物的影响也开始考虑去新的企业中发展。

3. 人才流失会影响企业形象与信誉。形象是企业的无价之宝，尤其是企业的信誉，它是企业在长期发展的过程中逐渐累积形成的，过高的员工流动率，会使公众和顾客对企业的发展或提供的服务产生质疑，有损企业的整体形象和声誉。

三、中小企业员工跳槽频率及因素分析

（一）不同年龄层次员工跳槽频率的调查分析

本文在查阅国内有关文献的基础上，采用问卷调查的方法，调查一共分为两个阶段，第一阶段随机调查我省中小企业不同年龄层次的 957 个员工的跳槽频率，其中“90 后”266 人，“80 后”445 人，“70 后”246 人；第二阶段在第一阶段的基础上对三种群体的跳槽次数及原因进行深度调查。

表一 不同职位层次员工跳槽次数比例统计表

年 龄 层	有跳槽经历的 人数（人）	累计跳槽 次数（次）	各职位层次跳槽人数百分比（%）			
			一线作业人员	基层管理者	中层管理者	高层管理者
70 后	57	63	43.09	17.54	20.53	19.02
80 后	285	521	68.42	7.02	21.05	3.51
90 后	231	532	30.74	48.48	16.45	0.82

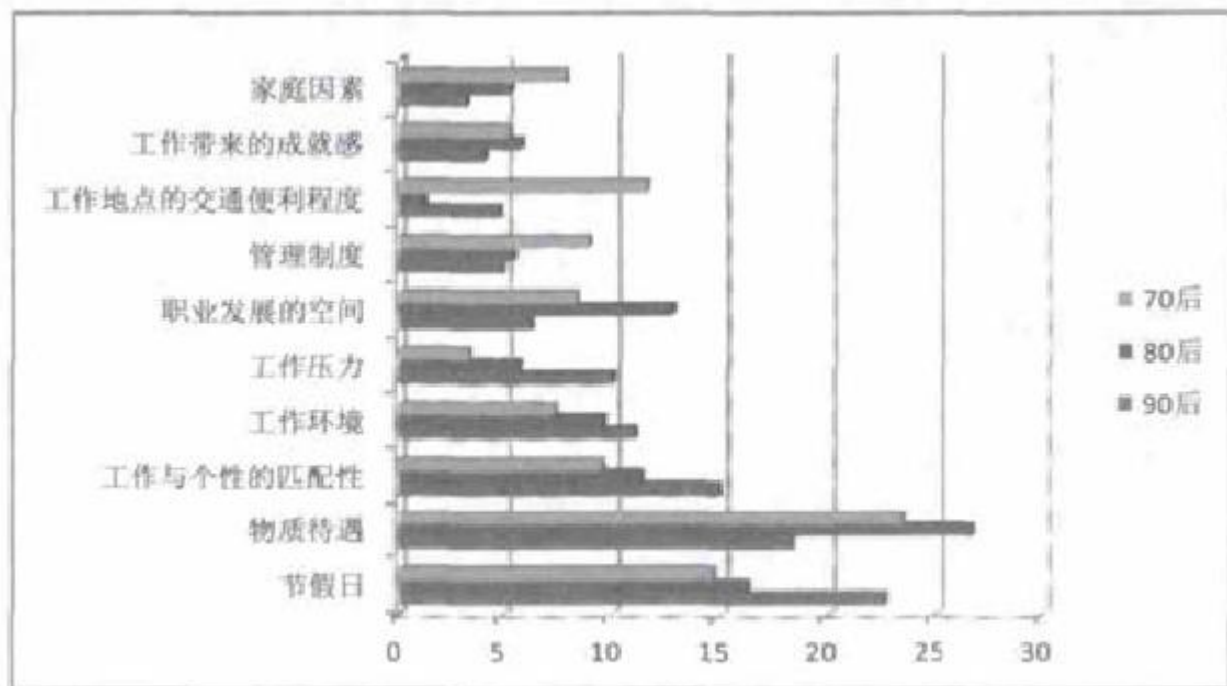
表二 不同年龄层次员工跳槽次数和平均频率统计表

跳 槽 次 数	0	1	2	3	4 次及以上	平均频率 (年/次)
90 后	8.4	32.7	37.3	14.9	6.7	1.4
80 后	3.2	26.8	42.1	25.8	2.1	2.3
70 后	27.6	35.3	21.07	11.62	4.41	4.8

数据显示，在各中小企业中，“80 后”占据的人数最多，“80 后”可以说是企业目前的主力军。“70 后”、“80 后”和“90 后”三种不同年龄层次的员工均有跳槽的现象。其中，“90 后”跳槽人数占该类总人数的比例是最多的，累计跳槽次数也是三类人群中最多的，跳槽人数中平均每人至少有 2 次跳槽经历，且平均跳槽频率在 1.4 年一次。“70 后”跳槽人数比例最少，平均每人跳槽 1.1 次，平均跳槽频率在 4.8 年一次。“80 后”居中。从跳槽人数、平均跳槽次数和频率的分析中可以看出企业中跳槽现象趋于年轻化，“90 后”正处于步入社会的时期，是企业未来的新鲜血液，但存在的跳槽现象非常严重。

（二）员工跳槽因素分析

本部分的调查形式是以开放式的形式调查，让被调查者根据自己的实际情况描述跳槽的原因，通过对各因素出现的频次统计得出影响员工跳槽的原因有以下 10 个方面，排在前 2 位的影响因素分别为：物质待遇、节假日。



图一 影响员工跳槽的因素

通过将三种年龄层次员工的影响因素进行比对分析，不难发现，影响“90后”的员工跳槽的最主要的因素是节假日，即休假的时间太少；第二个因素就是物质待遇不能如愿，包括薪酬、福利、补贴等；第三个因素突显了“90后”富有个性的特点，现在的年轻人追求2016年第9期中旬刊（总第636期）时代金融Times Finance NO.9, 2016 (Cumulatively NO.636)个性，不喜欢受约束，如果企业中某些方面太受限制，比如上班时间、穿着打扮、工作内容太枯燥等，会使他们产生厌倦的心理，最终离职。影响“80后”员工跳槽的主要因素是物质待遇，大多数“80后”都有了各自的小家庭，对于男性来说，肩上的压力无疑是加重了很多。因此，他们更需要的是物质追求，用更多的薪酬福利提升生活质量。在职业发展中，晋升是一个必然的话题，对于30岁左右的职场人士来说，是迫在眉睫的忧心。影响“70后”员工的主要因素也是物质待遇，成家以后的员工多多少少需求都和家庭有关。

四、企业管理和员工自身存在的问题

从影响员工跳槽的因素分析中，我们大致可以了解到“90后”、“80后”和“70后”员工的个性化诉求。对于企业管理问题分析，本文主要针对“90后”员工群体进行深入探讨。随着“90后”逐渐成为职场主力，管理问题也随之涌现。目前，大部分企业的核心领导为“50后”和“60后”，他们采取的传统管理哲学和管理方式在招人、留人、激励人等方面表现欠佳。由于“90后”的价值观和个性与前辈管理者不同，多方面因素导致人才流失，也有一方面原因在与“90后”自身，缺乏忠诚度和责任心，不够敬业。

（一）企业主要出现的管理问题

1. 企业薪酬福利偏低。企业管理中存在不合理的克扣工资行为，例如员工迟到要罚钱等。另外，企业里没有完善的社会保障制度，容易造成员工心理上不平衡，影响员工的工作情绪，从而导致员工的跳槽。

2. 企业未做好职位价值评估，缺乏公平分配基础。此情况主要存在于国企以及管理不够规范的中小企业，决定职位实际薪

酬的因素仅仅只是企业空缺职位的紧急程度以及员工谈判能力的高低，没有统一标准。这种薪酬确立方式将会导致同一职位上新员工的薪酬比老员工高，这会对老员工产生极大的心理冲击，从而失去工作积极性与热情度。

3. 职业缺乏发展通道，员工加薪较难。由于企业没有为员工建立多种渠道的职业发展通路，导致大家都去挤管理层，若员工不能升到管理岗位，其工资、奖金就只能维持在一个固定的水平得不到提高。

（二）员工自身存在的问题

1. 员工缺乏对企业的了解。员工若想了解或者融入一个企业，就得从企业文化入手。同时，员工也要加强对自身的了解，保持积极正确的就业观。可现实情况却是，“90 后”求职者刚步入社会，因求职的压力巨大而不考虑工作是否真正适合自己，总是怀着先干着再说的心态进入企业，不久就发现这并不是自己理想的工作，于是匆忙跳槽，寻找下家。

2. 无法承受巨大的工作压力。伴随着日益激烈的市场竞争，企业只有不断追求利润最大化才能生存发展，而利润又产生于高效的工作，所以员工承受的压力也在随之增大。在上述调查中，我们可以发现“90 后”因为压力过大而跳槽的人数远远超过了“80 后”和“70 后”，新生代员工抗压能力明显下降。适当的给予压力是有利的，然而一旦超出员工所能承受的范围，就会使员工处在崩溃临界点，如果压力一直未能得到有效缓解，员工就会自然而然的考虑跳槽。

五、应对措施

（一）企业该如何预防人才流失问题

“员工都是活生生的个体，尤其在今天的互联网时代，年轻一代无论是在眼界、知识结构还是诉求上都有了很大的变化。管理者最重要的就是发现他们的诉求。”心融集团总裁、著名应用心理学专家冯耘说道。

1. 为员工打开进取通道。诉求是个性化的，每个个体都有不同需求，但唯一的共性就是每个员工都看重自己在公司的发展，为了给员工更好的发展，在企业架构里必须要有接班人管理计划，俗称“培养一批小萝卜”，一个萝卜一个坑，如果在职工离职或晋升，空缺的位置必须得有经过栽培的小萝卜补上，让员工看到自己事业发展的通路在哪里。

2. 巧妙利用激励因素，让员工自觉调整行为。新生代员工注重自我利益，行为灵活多变，一旦意识到在组织中只有某些行动才能获得更大的收益时，他们会迅速调整自己的行为方式，适应组织要求。例如，销售类的员工，以拿下目标大客户的数量和为公司带来的利润按比例计入销售业绩，从而获得相应的提成和奖金。

3. 丰富薪酬计划和福利项目。马斯洛需要层次理论表示企业在激励员工时应优先满足员工的低层次需要，当其效果减弱时，企业应该满足员工较高层次的需要，以此来促进员工为企业创造更多的价值。然而，我认为低层次的需要已经起不到激励作用了，而较高层次的需要又不能同时满足每个员工，所以企业应该创新一下薪酬计划。不同年龄层次的员工需求也是不一样的，甚至同一个人不同时间的需求也是不一样的。比如有些员工今年只想要体验一次国外旅行，明年要准备结婚，最需要一段小长假度蜜月等等。公司不妨可以尝试在中高层每月的薪酬计划表中多添加几个相对与工资等价的项目。例如假期、公费国内旅游（可带 2 个家属）等等，让员工自由选择自己所最需要一个项目，也可以照常只选择应得的工资。

（二）员工该怎样稳定自己的职业

1. 学会自我定位。树立良好的职业道德观，要经常对自己进行反省、分析自己的优劣势，不要盲目“改行”去做老板。应当善于制定自己的职业生涯规划，适善于应变外部环境的变化，领导最需要什么，就努力朝什么方向去发展，让领导看到自己

的能力，提高自己的晋升几率。

2. 用积极的心态看待挫折。在个人的职业生涯中免不了种种逆境，如业绩压力、人际关系的困境、上级的处事方法不得当、对薪酬和职位的失望等等。不管遇到什么挫折，都要用积极地心态去面对，最重要的一点不要在工作中表现出负面情绪，避免影响领导、同事或者客户。

六、总结

本文在大量查阅资料和走访企业的基础上，通过理论与实际相结合的方法，对当前我省中小企业人才流失问题的现状和具体原因进行了调查研究，分析了企业管理中存在的问题和不同年龄层次的员工自身存在的问题，从企业和员工两个角度出发对控制人才的流失提出了一些建议。当前企业的人力大军主要是“80 后”，在未来的发展趋势中，“90 后”将成为企业的核心力量。笔者希望本文通过对三种群体员工自身因素的调查，以及针对问题提出的策略，可以帮助部分中小企业减少员工流失率，能够为企业如何从组织的角度加强内部管理，为员工如何从自身的角度提高职业稳定性，提供企业管理和职业生涯管理的理论借鉴和学术参考。

参考文献：

- ①王馨. 关于企业人力资源绩效管理的问题及对策浅析[J]. 科学管理, 2012, (3): 92-93.
- ②高萍. “80 后”个性特征及管理策略研究[D]. 大连: 大连海事大学硕士论文, 2011, (7): 47-65.
- ③杨兔珍. 中小民营企业人才流失现状及对策研究[M]. 技术经济与管理研究, 2011, (10): 63-66.
- ④赵祥敏. 企业人力资源管理存在的问题及发展趋势[J]. 经营管理者, 2010, (9): 71-73.
- ⑤周志红. 当前中小企业员工流失的特点及原因分析[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2010, (6).